



Communication et organisation

28 | 2006

Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives

Coaching : pour la promotion d'une idéologie normative ?

Christine Chambefort



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3342>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3342

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Christine Chambefort, « Coaching : pour la promotion d'une idéologie normative ? », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3342> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3342

Ce document a été généré automatiquement le 2 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Coaching : pour la promotion d'une idéologie normative ?

Christine Chambeffort

- 1 Le coaching, tel que présenté dans les magazines de la presse économique française, fait-il la promotion d'une idéologie normative au service de l'organisation ?
- 2 Telle est la question que nous nous sommes posée, et qui a fait l'objet d'une analyse de contenu effectuée à partir d'articles extraits de ce type de magazines. Ce sont les résultats de cette étude que nous vous proposons de partager.
- 3 Il nous semble essentiel, dans un premier temps, de brièvement définir le modèle de coaching qui a fait l'objet de notre analyse. Nous ne pouvons développer ici de façon détaillée les origines du coaching ; il convient cependant de rappeler que ce terme dérivé du français « coche »¹, a été emprunté par les Anglo-Saxons, et nous est revenu d'abord à travers le sport, domaine où il était particulièrement utilisé aux États-Unis dans les années 1950-1960. Il a débordé largement ensuite du cadre sportif pour s'introduire dans le monde de l'entreprise.
- 4 De nos jours, comme chacun peut s'en apercevoir quotidiennement, les concepts de « coaching » et/ou de « coach » sont omniprésents dans notre environnement. Ces termes semblent s'appliquer à une multitude de domaines aussi divers et éloignés que la forme physique, la décoration de la maison, ou encore l'éducation des enfants. Cependant, ce que nous nous proposons d'examiner est la forme de coaching particulière qui est évoquée au travers des extraits de la presse économique que nous avons recensés.
- 5 Il s'agit d'un coaching essentiellement individuel et personnalisé, non de ce que l'on appelle parfois le « *team-building* » ou « coaching d'équipe ». Le contexte au sein duquel cette pratique sera observée est celui de l'entreprise française, de nos jours. Il s'adresse soit à des cadres à haut potentiel, donc de haut niveau, soit aux cadres appartenant au *middle-management*. Les praticiens sont parfois des coaches internes, auxquels il est souvent fait référence sous le terme de « manager-coachs », ou bien des coaches ou consultants externes qui sont mandatés par les organisations pour intervenir en leur sein.

Ces derniers sont d'ailleurs souvent amenés à s'exprimer directement dans ces magazines, signant parfois même de leurs noms des rubriques régulières.

- 6 Enfin, et avant d'aller plus loin, il convient de rappeler simplement quelques définitions générales du coaching tel que perçu au sein des organisations ; Joël Brugalières, Président de la Société Française de Coaching (SF Coach)², le définit comme « *un accompagnement à la résolution de problèmes professionnels* »³. Roland Brunner, coach et psychanalyste, lui aussi intervenant au sein des organisations et membre de la SF Coach, le voit comme « *une méthode d'accompagnement consistant à faciliter l'interface entre savoir être et savoir-faire, ceci dans la perspective d'un résultat à obtenir* »⁴. Les auteurs s'étant intéressés de près au coaching dans les organisations y voient souvent une pratique répondant au besoin croissant de proximité entre salariés et dirigeants, dans une tentative de faciliter le management des Ressources Humaines.

Le contexte de production

- 7 Nous allons à présent décrire plus précisément le contexte de production dans lequel s'inscrit notre étude, à savoir le journalisme économique et les magazines que nous avons sélectionnés. Ce type de presse connaît une expansion relativement récente, particulièrement depuis que s'est développé un nouveau public de cadres, qui selon Julien Duval se compose de « *salariés bourgeois relativement bien dotés en capital culturel* »⁵. La cible représentée par ces cadres influence la façon dont la presse présente l'économie, mais aussi oriente le contenu général de cette presse magazine. Les rubriques sectorielles sont, par exemple, transformées ou remplacées par des interviews de chefs d'entreprises, des enquêtes sur des sociétés, etc. Cette presse crée aussi des rubriques de conseils pratiques pour aider les cadres dans leur carrière et/ou leur style de vie. Ce contexte va permettre aux coachs de communiquer plus facilement sur leurs offres et leurs pratiques.
- 8 Dans cet environnement favorable à une communication de proximité, le coaching va pouvoir trouver un ou des supports de communication à l'attention d'un large public, se faire mieux connaître et se développer.

Les caractéristiques des extraits sélectionnés : pourquoi ces documents ?

- 9 Nous avons choisi de recenser tous les articles et rubriques publiés dans les cinq magazines de la presse économique française qui ont été classés en tête des ventes pour l'année civile 2004, mentionnant, de près ou de loin, les coachs et le coaching. Cette sélection, de 72 documents au total, s'est effectuée à partir des sites d'archives Internet des différentes publications, sauf pour *Capital*, qui n'a pas de site d'archives, et dont les articles ont été répertoriés au travers d'une lecture rigoureuse du magazine. En effet, notre souhait étant de nous intéresser à une communication de masse, la presse magazine nous est apparue pertinente pour cette étude car reflétant une tendance lourde : sa popularité grandissante auprès des Français de façon générale, par rapport à la presse quotidienne, qui ne cesse de perdre des lecteurs.
- 10 Par ordre décroissant du lectorat, nous trouvons donc *Capital*, puis *Challenges*, *L'Expansion*, *Enjeux-Les Échos* et *L'Entreprise*⁶. Parmi ceux-ci, seul *Challenges* est un bi-mensuel, alors que les quatre autres magazines sont publiés mensuellement. Par ailleurs, seuls *Challenges* et

L'expansion comportent des rubriques éditées régulièrement et signées par des coaches : il s'agit du « Conseil du coach » pour le premier et de la « Consultation du coach » dans le second. Ces « chroniques », de 200 à 500 mots en général, sont nettement plus courtes que la plupart des autres articles figurant dans notre corpus, et dont la longueur varie entre 1500 et 4000 mots. Deux documents atypiques par leur longueur et leur contenu (une revue de presse d'une part, et une publicité pour une formation au coaching d'autre part), ont également été retenus par souci d'exhaustivité, pour un recensement à la fois pertinent et complet. Quant au lecteur type de ce genre de publications, il s'agit généralement d'un cadre d'affaires. *Challenges*, dans son « News de l'économie », le décrit comme étant « un homme de 35-64 ans, de formation supérieure, cadre ou cadre supérieur, urbain et à hauts revenus ».

- 11 Il est important de noter ici qu'aucun des documents répertoriés n'est une explication en bonne et due forme des techniques de coaching, ni ne traite du coaching en tant que sujet central. Il est cité de multiples fois dans le cadre de situations professionnelles sans pour autant faire l'objet de descriptions ou de critiques.
- 12 Cependant, le nombre relativement élevé d'articles mentionnant régulièrement le sujet de notre étude, nous a amenée à analyser de plus près le message que cette pratique pouvait véhiculer indirectement au travers de ces publications ; il nous a interrogée également sur le rôle « promotionnel » que ces revues pouvaient jouer pour le coaching et les coaches.

Méthodologie choisie : quel type d'analyse de contenu ?

- 13 En fonction des hypothèses qui étaient les nôtres dans ce travail et des objectifs que nous nous étions fixés, il nous a semblé qu'une analyse de contenu de type thématique serait la plus pertinente. Ainsi après une lecture rapide (dite « flottante »), puis d'autres approfondies, nous avons établi des grilles en rapport avec notre objet et nos hypothèses. Nous n'avons pas, cependant, exclu de notre étude le lexique et la syntaxe, lorsque ceux-ci étaient en rapport étroit avec la recherche thématique. Le logiciel TROPES utilisé ponctuellement nous a permis de répertorier et d'observer plus facilement les caractéristiques stylistiques ou lexicales de nos documents. En cela, notre étude se rapproche de ce qu'il est convenu d'appeler l'analyse de discours, sans pour autant exploiter principalement les aspects linguistiques et sémiotiques. Elle s'intéresse non seulement au contenu du discours, mais aussi aux façons de le dire, aux « modalités du dire ». Notre travail s'inspire donc un peu de cette méthodologie qui est mobilisée depuis les années 80 pour analyser les discours médiatiques, à la suite, entre autres, d'Eliseo Veron.
- 14 Enfin, nous avons opté pour une analyse de type qualitatif, plutôt que quantitatif. Nous avons eu recours à la manière dont Laurence Bardin présente l'analyse de contenu, à savoir comme une démarche qui, à partir d'un ensemble de techniques complémentaires, « explicite le contenu des messages et l'expression de ce contenu à l'aide d'indices quantifiables, ou non »⁷. Ceci amène l'analyste à faire des déductions logiques et justifiées, concernant les différents aspects des messages pris en considération. Telles ont été les démarches qui ont inspiré notre méthodologie de recherche.

La presse économique « vitrine » du coaching

- 15 Il convient dans un premier temps d'explicitier ce que nous entendons par « promotion » dans notre contexte. À travers les articles de notre corpus, nous remarquons une sorte de « mise en scène » du coaching, comme cela est fait d'un « produit » à faire connaître et découvrir. Ceci a évoqué pour nous l'image de la « vitrine », telle que mentionnée par Jean Baudrillard⁸ dans *La société de consommation*, où il la décrit comme une sorte de « faire-valoir des produits », « le lieu où les objets s'offrent dans une mise en scène glorieuse et sacralisante ». La vitrine est alors pour tous « un test de projection dirigée et d'intégration »⁹. Cette mise en scène des produits nous porte, par la force de sa conviction, par sa pertinence, à nous projeter en eux dans un élan d'adhésion et d'identification aux autres consommateurs potentiels. Nous nous reconnaissons dans ces objets qui nous permettent de nous intégrer au groupe social, de construire une partie de notre identité.
- 16 Dans ce sens, il nous a semblé que la presse économique, dont sont extraits nos articles, sert de lieu d'exposition à la philosophie et aux pratiques du coaching et des coachs, qu'elle donne à voir au grand public. C'est surtout le cas des rubriques signées par des coachs qui s'annoncent clairement comme une « mise en œuvre » de la capacité du coach à résoudre des problèmes. Enfin, nous ne pouvons manquer d'ajouter la présence dans notre corpus d'une annonce informant le lecteur de l'ouverture d'une formation au coaching à l'université Paris VIII Saint-Denis, préparant à un diplôme reconnu par l'État, qui n'est autre qu'une « publicité » à peine voilée pour celui-ci.
- 17 Cette approche nous a aussi permis de voir que la force de conviction de cette mise en commun d'informations contribue à renforcer l'adhésion, et indirectement à rassurer les lecteurs et clients potentiels du coaching sur sa légitimité et son bien-fondé.

Le discours de l'adhésion

- 18 Le second aspect « promotionnel » de la présentation du coaching à travers notre corpus nous renvoie davantage à la forme adoptée par les journalistes et les coachs pour en parler. En effet, la structure même de leurs articles ou rubriques est organisée de façon à obtenir l'approbation du lecteur pour avoir recours à cet accompagnement personnalisé. Ce point sera vérifié à travers une grille de lecture rhétorique, à savoir en nous interrogeant sur les mécanismes de l'adhésion du public au discours, c'est-à-dire les figures et techniques utilisées par leurs auteurs pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.
- 19 Nous allons donc envisager maintenant les caractéristiques principales de ce type de discours afin de voir, dans quelle mesure, celles-ci peuvent être appliquées à notre corpus. Outre une utilisation abondante du « vraisemblable », que l'on trouvera dans la sagesse populaire, l'opinion commune, les valeurs consensuelles, bref, tout ce que l'on appelle les « lieux communs », l'« exemple » est très souvent utilisé dans le discours rhétorique, et y a, en quelque sorte, valeur de preuve. Nous remarquons d'ores et déjà que ces traits nous renvoient aux discours médiatiques qui ont souvent recours à ces lieux communs, à travers les stéréotypes sociaux, ou culturels, et qui permettent aux journalistes « de faire mieux comprendre ». L'« exemple » sert également la crédibilité du journaliste qui peut ainsi affirmer avec certitude l'existence de certains faits.

Le discours des coachs est-il un discours de la persuasion ?

- 20 Une lecture rigoureuse du corpus à la lumière de ce qui vient d'être dit nous amène à observer que la plupart des articles étudiés, et particulièrement ceux écrits par des coachs (nous pensons surtout aux « Conseils du coach » dans *Challenges*), sont l'expression même de situations concrètes, rencontrées par expérience en entreprise, et abondent en exemples. Ceci se manifeste stylistiquement par l'utilisation récurrente de citations directes ; la parole est donnée aux acteurs de l'organisation pour témoigner de leurs problèmes.
- 21 Cette caractéristique confère à l'ensemble du discours une dimension réaliste qui ajoute à la crédibilité du propos, déjà en partie assurée par la figure du coach expert. Ce dernier n'hésite pas à donner ses conseils de façon ferme et confiante : il « prescrit » (à ce sujet, citons le titre de la rubrique de Pascal Vancutsem dans *L'Expansion* : « La consultation du coach ») grâce à son expertise. On trouvera par exemple dans un seul article de *Challenges*, sur « Maîtriser une langue étrangère », des injonctions telles que : « Ciblez vos besoins », « Fixez des objectifs », « Soyez régulier dans l'effort », « Prenez un coach », « Plongez en immersion totale », « Acceptez de faire des erreurs » ; l'utilisation massive du mode impératif, l'absence totale d'hésitation ou de doute dans l'attitude à conseiller, contribuent à renforcer cette impression de sérieux, et donc de crédibilité. Cela n'est pas sans rappeler cette phrase de Serge Moscovici¹⁰ : « *La propagande qui s'adresse aux masses doit user d'un langage d'allégories, actif et imagé, de formules simples et impératives.* »
- 22 Par ailleurs, certains documents se présentent comme de véritables démonstrations de l'efficacité de la pratique en se structurant de la façon suivante : premièrement, exposition de la situation problématique, deuxièmement, manière de la résoudre, troisièmement, conclusion positive (le problème est résolu), qui vient apporter la preuve tangible du bien fondé du propos du coach. Ce dernier fait également grand usage des lieux communs, affirmations évidentes et plates qui ne peuvent entraîner qu'approbation et adhésion. En voici quelques exemples : « *Ce qui ne détruit pas rend plus fort* », « *Nos entrepreneurs sont des hommes comme les autres* », ou enfin, « *Tout le monde fait des bêtises* »¹¹. Les exemples de ce type sont nombreux. Par ce biais, le discours devient applicable à une multitude de situations, passant ainsi d'une dimension personnelle à une dimension universelle, en tout cas généralisant le propos, de façon à ce que le lecteur se reconnaisse dans les faits et dans ce bon sens fort rassurant. Ceci illustre ce que dit Rodolphe Ghiglione dans son article « Discours et persuasion »¹² : l'agencement du contenu, sa disposition, l'ordre des arguments, sans parler de l'explicitation des conclusions que l'on doit tirer du message, tout ceci est susceptible de produire des effets d'influence et permet de valoriser la source ou de renforcer l'engagement du récepteur.
- 23 Les coachs se présentent souvent comme des juges pacifistes et neutres, en équilibrant les remarques positives et négatives à l'égard des salariés comme de leurs patrons. Ils ont recours parfois aussi à une sorte de *pathos*. En effet, le langage est souvent empreint d'émotions ; l'affectif est très présent à travers la peinture donnée des relations dans les organisations. Dans l'article tiré de *L'Entreprise* cité plus haut, la situation, critique et difficile, certes, des entrepreneurs mentionnés, est évoquée à travers des termes très forts tels que : « choc », « sentiment d'irréalité », « impuissance », « sidération », ou encore « peur », « angoisse », « colère ». Un des paragraphes s'intitule même : « *Les émotions débordent* ».

- 24 Enfin, la bienveillance affichée des coachs engage une forme de relation affective avec le coaché potentiel, représenté ici par le lecteur. Ils utilisent souvent l'empathie comme moyen de gagner sa confiance et de le disposer positivement par rapport aux injonctions qui lui sont faites. Grâce à ces caractéristiques, le discours du coach se trouve doté d'une « personnalité ». « *La stratégie énonciative* » au sens que lui donne Eliseo Veron, permet au coach « *de construire un certain lien avec ses lecteurs* »¹³, d'établir avec lui un « *contrat de lecture* ».
- 25 Tous ces éléments nous ont amenée à reconnaître à la presse économique un rôle non négligeable dans la diffusion de l'information relative au coaching. Par ailleurs, les coachs et les journalistes sont des vecteurs importants qui permettent de véhiculer avec conviction les objectifs de cette pratique et ce qu'elle peut faire pour ceux qui y adhèrent. D'où notre intérêt pour le contenu du discours lui-même et les notions ou concepts qui y figurent.

Y a t il une idéologie normative sous-jacente au discours des coachs ou à celui des journalistes qui les citent ? Si c'est le cas, dans quelle mesure sert-elle les organisations ?

- 26 L'aspect éminemment prescriptif des propos des coachs tels que rapportés dans ces documents nous a interrogée sur leur valeur et leur contenu idéologique. Selon Eugène Enriquez, dans *L'organisation en analyse*¹⁴, une idéologie est « *un appareil de croyances qui fournit l'armature visible d'une pratique collective* ». Elle dicte généralement comment doivent se comporter le bon citoyen, le bon élève et le bon soldat. Toujours selon le même auteur, l'idéologie « *provoque la croyance chaque fois que la représentation qu'elle offre peut avoir un répondant même approximatif du côté de la réalité* »¹⁵. Ceci n'est pas sans rappeler le principe même de la persuasion, à savoir la « vraisemblance ». Nous pouvons ajouter que les idéologies « *servent aux acteurs sociaux eux-mêmes, comme principe d'intelligibilité pour comprendre certains processus sociaux, leurs comportements et ceux des autres* »¹⁶. L'idéologie engendre donc des modèles significatifs, des représentations, sur lesquels s'appuient les acteurs sociaux pour construire et reconstruire le réel. Elle a également tendance à se développer particulièrement en période de crise des valeurs, car elle apporte une forme d'explication qui donne un sens à l'action et provoque l'adhésion. Ainsi Willem Doise, dans son entretien publié dans *La communication, État des savoirs*, insiste sur l'utilité du « *consensus dans nos sociétés occidentales contemporaines en soulignant que, faute de source d'autorité extérieure à l'individu, qu'il s'agisse de la religion, de l'idéologie politique ou de la science, l'individu moderne, pour parvenir à un certain état de vérité, doit se mettre "socialement d'accord sur une nouvelle définition de la réalité"* »¹⁷.

Notre corpus envisagé sous l'angle de l'enjeu idéologique

- 27 L'ensemble de nos documents semble valoriser un certain nombre de comportements alors que d'autres attitudes sont déconseillées si le salarié et le dirigeant veulent résoudre leurs problèmes, éviter les conflits, en bref, vivre au mieux leur activité professionnelle au sein de l'organisation, en vue d'une meilleure efficacité de celle-ci. Ces comportements sont répertoriés à la fin de cet article sous forme de tableaux se rapportant tantôt aux

salariés (tableaux 1 et 3), tantôt aux dirigeants (tableaux 2 et 4) ; ces tableaux ont inspiré les conclusions qui vont suivre. Ils sont constitués des valeurs et comportements mentionnés dans le corpus, sélectionnés pour leur fréquence d'apparition et leur pertinence dans le cadre de notre hypothèse. Ils sont par ailleurs illustrés par de courts extraits significatifs tirés des documents analysés.

- 28 Dans un premier temps, il nous a été donné de constater qu'il y a globalement accord entre le point de vue exprimé par les dirigeants d'entreprise ou les exigences auxquelles ils doivent répondre, et les conseils véhiculés par les coachs. Seules quelques rares interventions de coachs remettent en question quelques-unes des « certitudes » évoquées sur le comportement à adopter pour optimiser sa carrière et la performance de l'organisation. Étant minoritaires, celles-ci ne seront pas mentionnées dans cet article. Nous examinerons donc tour à tour les attitudes valorisées et dévalorisées pour les salariés d'une part, et pour les dirigeants d'autre part, telles qu'elles apparaissent majoritairement dans le corpus, et qui sont donc synthétiquement représentées dans les tableaux reproduits en fin d'article.
- 29 Pour ce qui est des attitudes valorisées chez les salariés (tableau 1), nous avons répertorié quatre catégories principales, à savoir « énergie-dynamisme-optimisme », « prudence réflexive », « exploitation des capacités », et « individualisme ». Celles retenues pour les dirigeants (tableau 2) sont trois : elles sont semblables à celles évoquées pour les cadres pour les deux premières, la dernière étant « la diplomatie ».
- 30 Si nous nous tournons maintenant vers les attitudes rejetées ou déconseillées pour le cadre salarié (tableau 3), nous avons noté « l'impulsivité », « l'esprit critique », « le découragement, le pessimisme ou encore une forme de négativité », et enfin « l'individualisme ». Pour les dirigeants (tableau 4), celles-ci sont « l'autoritarisme » et « une mauvaise gestion de la communication ». Ces observations nous ont amenée à effectuer les remarques suivantes.
- 31 Il est intéressant de noter que parmi les attitudes promues, seule « l'efficacité » semble renvoyer à une forme de compétence professionnelle liée à des aptitudes de l'ordre du savoir faire. Pour le manager, ce qui a trait à la communication suppose aussi une possible amélioration par une formation adéquate. Les autres sont toutes le fait d'un savoir être, de qualités comportementales bien plus que l'expression de capacités techniques. Cette idée que le comportement, les critères de personnalité sont davantage pris en compte aujourd'hui dans le recrutement des salariés, apparaît à de nombreuses reprises dans notre corpus ; on lira même textuellement dans un article extrait de *Capital* : « *C'est donc leur personnalité et pas seulement leur expérience que [ces cadres] doivent vendre* ». Aux tests de QI succèdent les tests de QE¹⁸ et il est fortement conseillé aux « quinquas » en recherche d'emploi : « *Vous pouvez aussi travailler votre savoir être avec un coach* »¹⁹.
- 32 L'adéquation entre les conseils portés par les coachs à travers ces interventions médiatisées, en vue de comportements normalisés, et le discours managérial du moment nous amène à conclure à l'existence, dans ces propos, d'une idéologie qui semble au service de l'organisation. Le discours des coachs est souvent celui de l'apaisement, de la conciliation et de la résolution des problèmes. Les injonctions, qui sont pléthore dans les articles recensés, reflètent une morale de l'action, comme en témoigne le nombre considérable de verbes « factifs ». C'est également et indéniablement une morale de l'effort, de la modération et du contrôle de soi qui nous évoque la morale puritaine telle que décrite par Max Weber dans « *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* »²⁰. Ces

valeurs et attitudes reflètent une idéologie de la tempérance, où l'individu est maître de son destin, et ici plus précisément, de sa carrière, s'il est maître de lui-même.

- 33 Le ton du discours, également, est moralisateur : aux injonctions directes s'ajoute la fréquence de verbes exprimant nécessité, obligation, besoin, autorisation, tels que « devoir », « falloir », « pouvoir », auxiliaires les plus fréquents dans notre corpus, d'après notre analyse, après « être » et « avoir ».
- 34 Cette morale centrée sur l'individu s'exprime aussi linguistiquement au travers de l'adresse directe du coach au récepteur-lecteur qui est pris à partie et ne peut échapper à une identification ainsi facilitée, et à un renvoi à lui-même pour la prise en charge de ses problèmes. Enfin, cette prise de responsabilité, face à son propre destin, de l'individu, de même que sa valorisation par l'investissement dans l'effort et le travail, nous ramène à nouveau à Max Weber et la morale puritaine, bien que l'idée d'une « prédestination » de l'individu et de la profession comme « vocation » n'y soit pas aussi prégnante.
- 35 Un autre point important à observer dans notre récapitulation des attitudes valorisées et rejetées est le paradoxe apparent qui se traduit par la présence de certaines valeurs dans deux catégories opposées. Ceci est le cas, par exemple, de l'« ambition » chez le salarié à travers l'« individualisme », tantôt encouragée, tantôt dévalorisée comme étant défavorable à un fonctionnement harmonieux de l'organisation. Le statut de ces deux caractéristiques du comportement est extrêmement ambigu. Un des articles d'*Enjeux-Les Échos* exprime bien la difficulté à faire coïncider ambitions personnelles et objectifs communs. En effet, et comme cela est dit dans un autre article tiré du même magazine, « à l'arrivée, la course à la productivité individuelle nuit à la productivité globale ». Mais par ailleurs, l'ambitieux est vu comme un élément précieux pour dynamiser l'organisation. L'individu semble donc pris dans une contradiction paralysante du type « double contrainte », ou « *double bind* », qui d'une part lui conseille : « Jouez-le *team* » et « surtout pas solo », par exemple, tel que cela figure dans *Challenges*. Alors que par ailleurs on pourra lire qu'il faut « sortir du lot », être le « *primus inter pares* ». Suzel Stiefel-Gaborit, coach et membre de la SF Coach, recommande à la personne salariée, dans un numéro du magazine *L'Entreprise*, « de faire le marketing d'elle-même » et de prendre sa carrière en main de manière personnelle et égoïste si elle veut s'en sortir. Autrement dit, il y aurait nécessité d'entretenir des comportements d'autonomisation dans l'interdépendance. D'autres contradictions apparaissent : réflexivité et réactivité sont toutes deux préconisées alors qu'elles recouvrent des réalités contradictoires. L'efficacité elle-même devient ambiguë dès lors que la rapidité prévaut sur l'approfondissement du travail et que les valeurs comportementales semblent primer sur les compétences professionnelles.
- 36 Le manager souffre lui aussi d'avoir à gérer ces paradoxes, d'où la nécessité d'explicitier, de faire comprendre aux salariés ce qui peut leur apparaître parfois comme une confusion due à un problème de gestion de la communication, et qui est en fait une incohérence entre le discours et la pratique, que quelques rares coachs, tel Thierry Chavel, commencent à dénoncer.

Comment rendre compte de ce discours à la fois normatif et paradoxal ?

- 37 Ces paradoxes peuvent d'abord être analysés à la lumière de l'évolution culturelle d'une part, et de l'évolution sociale et psychologique de l'individu, d'autre part.

- 38 Certaines des contradictions relevées pourraient s'expliquer par des « chocs culturels » caractéristiques de notre époque. Les valeurs de l'entreprise en tant que groupe la replacent dans un contexte probablement considéré par les nouvelles générations comme passéiste, celui des valeurs morales traditionnelles, « bourgeoises », nécessaires cependant, comme cela est répété à plusieurs reprises dans notre corpus, au bon fonctionnement d'une communauté.
- 39 Le présent, et ce que Nicole Aubert, entre autres, appelle *l'hypermodernité*²¹, nous mettent en présence d'une personne sociale éminemment individualiste. La culture personnelle semble prédominer aujourd'hui sur celle de l'entreprise. Cet individualisme favorise des rapports de type psychologique au sein de l'organisation et le coaching y répond bien par une individualisation (dans le type de coaching qui nous concerne, du moins) des relations qui a pour effet, comme suggéré par Serge Moscovici, « de diminuer l'intensité et la fréquence des interactions sociales » ; ceci permet également, selon lui, de diminuer le conflit et « favorise le compromis entre les individus »²² (ici, les membres d'une même organisation, pour un meilleur fonctionnement de celle-ci). Il existerait aujourd'hui une tendance à imputer les comportements à une sorte de biais psychologique. « Une telle lecture qui consiste à réduire les comportements à des causes psychologiques internes à la source plutôt qu'à les assigner à une nouvelle définition de l'objet semble largement répandue et constituerait même une norme dominante ».²³ (Beauvois, 1984 ; Dubois, 1994). La pratique du coaching s'inscrit parfaitement dans le cadre de cette « psychologisation des rapports sociaux ».
- 40 Par ailleurs, les allusions, dans nos articles, d'une part, au monde anglo-saxon, d'où est issu le coaching et qui a vu naître la morale capitaliste, et d'autre part, au tempérament français ou latin, nous ont amenée à envisager l'idée d'une confrontation entre ces deux mondes culturels.
- 41 Dans un extrait d'*Enjeux-Les Échos* intitulé « Du bon usage de l'ambitieux », il est clairement dit que « la France n'est pas un terreau propice à l'ambition ». Au contraire, le développement personnel, la réussite sociale et professionnelle sont fortement valorisés par l'éthique anglo-saxonne et figurent parmi les motivations principales des cadres d'Outre-Manche et d'Outre-Atlantique. On assiste donc, semble-t-il, à une sorte de résistance à ces valeurs morales de la part de certains cadres français, parmi lesquels les plus jeunes, qui les fait entrer en conflit avec un discours de l'investissement inconditionnel dans le travail. Cette résistance peut être vaincue par le discours paradoxal des managers qui immobilise les salariés dans la confusion et l'incompréhension.
- 42 Dans leur livre *Le coût de l'excellence*, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac²⁴ font référence, pour situer le management des entreprises françaises, au management de type latin, qu'ils opposent au management anglo-saxon. « La conception anglo-saxonne » selon B. Nadoulek²⁵, « consiste à considérer une entreprise comme un univers d'organisation rationnelle du travail où demeurent des îlots d'irrationalité qui doivent être progressivement éliminés pour accroître les performances et la compétitivité ». En contraste avec cette conception, dans le monde latin, l'ordre et le désordre coexistent « avec leur cortège de règles écrites et non écrites »²⁶. Ceci explique pour cet auteur « une attitude duplice face au pouvoir dont il respecte l'idée, tout en s'efforçant d'en détourner les règles »²⁷. Il qualifie le comportement type du manager français du concept de « franc-tireur » qui, selon lui, relève d'« un paradoxe consistant à interpréter comme des forces toutes les caractéristiques françaises passant pour des faiblesses dans le domaine de l'économie, à savoir l'individualisme, la duplicité, l'incapacité à

s'organiser rationnellement »²⁸, etc. Le manager anglo-saxon est davantage décrit comme « plus vertueux, imprégné de rationalité, de morale et de critique », alors que « le français franc-tireur se laisse une importante marge de manœuvre avec la morale »²⁹. C'est ce que souligne Philippe d'Iribarne lorsqu'il oppose « la logique de la vertu » à « la logique de l'honneur »³⁰.

- 43 Par ailleurs, N. Aubert et V. de Gaulejac qualifient le système organisationnel de « paradoxant », voulant dire que le fonctionnement des entreprises aujourd'hui « repose sur une sorte de paradoxe permanent, en sollicitant constamment des comportements ou des sentiments de nature opposée ou qui, pour s'accomplir, impliquent la négation de l'un des termes mêmes qui les sous-tendent »³¹. Ils renvoient pour cela au concept de « double contrainte » cité plus haut, en le décrivant dans les termes de Paul Watzlawick. Ce qui caractérise cette « double contrainte », c'est que « si le message est une injonction, il faut lui désobéir pour lui obéir »³².
- 44 Plusieurs exemples peuvent être relevés dans notre corpus pour illustrer ce type d'injonctions. Citons simplement le discours d'un Directeur des Ressources Humaines conseillant à un cadre avant d'aller à un entretien de se comporter en adulte devant son interlocuteur et non comme un enfant, faisant allusion aux états du moi de l'analyse transactionnelle. D'une part, la forme de l'injonction renvoie le salarié à un état du moi proche de celui de l'enfant qui doit obéir, mais d'autre part, le DRH insiste pour qu'il se comporte en adulte dans une situation éminemment infantilisante, celle de l'entretien. Pour Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, la seule solution qu'a le salarié pour sortir de ce paradoxe est dans la soumission au système, en acceptant de dépasser les tensions contradictoires que lui inflige l'organisation, en s'efforçant en quelque sorte de les sublimer et de mettre toute son énergie dans l'accomplissement des objectifs organisationnels. Les seules issues possibles semblent donc être l'adhésion ou la soumission.
- 45 D'où les valeurs préconisées de discipline, de patience, de modération et surtout la nécessité de convaincre de la part des dirigeants. L'individu est pris dans un système dont il sent bien qu'il ne lui laisse pas le choix : « On l'accepte ou on part », dira un cadre. Le discours paradoxal présent dans notre corpus nous semble soutenir le fonctionnement de l'organisation en tant que système, et être l'expression même de l'adaptation nécessaire de l'entreprise à l'environnement que l'évolution sociétale lui impose.
- 46 Nous avons donc vu, à travers cette analyse de contenu, que la presse des magazines économiques se fait largement l'écho des préoccupations et des dysfonctionnements que peuvent rencontrer les organisations aujourd'hui dans un contexte de plus en plus complexe.
- 47 Le coaching y est maintes fois évoqué dans un souci de conciliation, d'apaisement et d'amélioration du fonctionnement ; son efficacité n'est à aucun moment remise en question, que ce soit par les salariés ou les dirigeants eux-mêmes. Ces derniers y trouvent souvent un moyen de régler des problèmes de management interne qu'ils n'auraient pu surmonter sans l'expertise du coach. Ce dernier leur permet sans doute aussi de donner du sens, pour les salariés, à une politique des Ressources Humaines parfois déconcertante et souvent paradoxale.
- 48 Cette vision positive du coaching est largement répandue dans la presse grand public et lui permet de développer son image. À être trop ou souvent médiatisé, il prend le risque, cependant, de se voir déposséder de sa spécificité même, au profit d'utilisateurs peu scrupuleux ou mal informés.

BIBLIOGRAPHIE

- Angel P., Amar P., (2005), *Le coaching*, Paris, P.U.F.
- Aubert N., (2005), *L'individu hypermoderne*, Paris, Érès.
- Balandier G., (1985), *Le détournement*, Paris, Fayard.
- Bardin L., (2003), *L'analyse de contenu*, Paris, P.U.F.
- Baudrillard J., (2004), *La société de consommation*, Paris, Gallimard.
- Brunner R., (1995), *Le psychanalyste et l'entreprise*, Paris, Syros.
- Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- De Bonville J., (2000), *L'analyse de contenu des médias*, De Boeck Université.
- De Gaulejac V., (2005), *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil.
- De Gaulejac V., (1991), *Le coût de l'excellence*, P.U.F.
- D'Iribarne P., (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil.
- Duval J., (2004), *Critique de la raison journalistique*, Paris, Seuil.
- Enriquez E., (2003), *L'organisation en analyse*, Paris, P.U.F.
- Forestier G., (2002), *Ce que coaching veut dire*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Gauthey F., Zardel D., (1993), *Le management interculturel*, Paris, P.U.F., Que-sais je ?
- Kaufmann J.-C., (2004), *L'invention de soi, Une théorie de l'identité*, Paris, Armand Colin.
- Laramée A., Vallée B., (2002), *La recherche en communication, Éléments de méthodologie*, Sillery, Presses de l'université du Québec.
- Le Goff J.-P., (2000), *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.
- Lenhardt V., (2004), *Les responsables porteurs de sens*, INSEP Consulting.
- Lyotard J.-F., (1979), *La condition postmoderne*, Paris, Éditions de Minuit, 2002.
- Mucchielli R., (1998), *L'analyse de contenu des documents et communications*, ESF éditeur.
- Veron E., (1979), *Dictionnaire des idées non reçues*, Connexions n° 27.
- Veron E., (1987), *La semiosis sociale : fragments d'une théorie de la discursivité*, P.U.V.
- Vilas S., (2004), *Becoming a Coach, The Coaching.com Approach*, Steamboat Springs, Colorado, Coach University Press.
- Weber M., (2004), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Whitmore J., (2004), *Le guide du coaching*, Paris, Maxima.
- Ouvrages collectifs :**
- La communication, État des savoirs*, (2002), Paris, Éditions Sciences Humaines.
- Les organisations*, (2002), Paris, Éditions Sciences Humaines.

Psychologie sociale, (1984), sous la direction de Serge Moscovici, Paris, P.U.F.

ANNEXES

Tableau n° 1 – Attitudes valorisées chez les salariés

Catégories	Composantes	Exemples (citations ou résumé)
Prudence réflexive	Réflexivité Patience Maîtrise de soi Discipline Conformité à la règle	Analysez les raisons du malaise, demandez-vous si... Donnez-vous 3 mois pour proposer à la direction... Un peu de patience... Je demande à mes cadres un peu de patience et compréhension Ne prenez pas tout au drame Un type aux nerfs d'acier Pas de panique ! Il ne faut pas aller au-delà de ce qui vous est demandé Nécessité d'obéir à un code commun Codes de déontologie précisant les comportements admis et ceux qui ne le sont pas. Il faut absolument savoir ce qu'on attend de vous L'entreprise a besoin d'un minimum de règles communes, il faut redonner le sens de la règle.

Individualisme	Ambition Prise en charge de l'individu par lui-même Valorisation des objectifs personnels	Une ambition personnelle profite mécaniquement à l'entreprise L'ambition est un moteur, véritable carburant de l'entreprise C'est à l'intéressé de se prendre en charge La vocation de l'entreprise n'est pas d'être maternante Faites-vous des objectifs personnels ; ces objectifs, gardez-les pour vous L'individualisme n'est pas forcément l'ennemi de la collectivité ou du service public Prouver que l'on est maître d'œuvre d'opérations que d'autres pourraient revendiquer Démontrer le contraire quand une mission menée par d'autres se transforme en « patate chaude »
Exploitation de ses capacités	Efficacité Autonomie Souplesse, adaptabilité Bonne volonté	Il faut gagner du temps en n'étant pas trop exhaustif ou zélé Il faut se vendre, gérez-vous comme une entreprise, ne comptez pas sur votre entreprise. La « Me Inc. » (l'entreprise de soi), a le vent en poupe. Prenez votre courage à deux mains Adoptez le look adapté Faites preuve de bonne volonté Cette marque de bonne volonté devrait débloquer la situation

Tableau n° 2 – Attitudes valorisées chez les dirigeants

Catégories	Composantes	Exemples (citations ou résumés idées)
Énergie Dynamisme	Ambition Enthousiasme Optimisme Réactivité	Ambition, sens des responsabilités sont les qualités d'un bon patron Un « enthousiasme de tous les instants ». Le ciel leur est tombé sur la tête... et ils ont rebondi Les entrepreneurs sont des preneurs de risque L'exigence de réactivité permanente Réagissez au quart de tour C'est le moment d'agir sans retard

Prudence réflexive	Réflexivité	Remise en question par une auto-analyse
	Confiance	Plaident pour un manager philosophe capable de doute et de réflexion sur soi
	Patience	Songez aussi que...
	Empathie	Réinstaurer peu à peu la relation de confiance mutuelle
	Écoute	Les marques de défiance sont contre productives
	Contrôle/maîtrise de soi	Les « managers cocooners », Mettez-vous à leur place Essayez d'imaginer ce qu'elles ressentent Votre succès reposera sur vos qualités d'empathie Il faut être à l'écoute J'écoute les gens parler de leur vie... « Le management colérique est voué à l'échec », c'est un risque, mènera à la catastrophe, accès d'autoritarisme
Diplomatie Intégrité	Conciliation	Essayez de bâtir une solution de remplacement
	Justice/équité	Pourquoi ne pas partager avec votre salarié...
	Honnêteté	« Une promesse reste valable même en période de crise »
	Sincérité	Respectez la parole donnée
	Droiture	Ne jamais mentir Portrait de Jacques Barrot

Tableau n° 3 – Attitudes rejetées chez les salariés

Catégories	Composantes	Exemples (citations ou résumés idées)
Impulsivité	Nervosité	Portrait de l'hyperactif
	Agitation, instabilité	Ils stressent leurs collègues
	Agressivité	L'impolitesse qui se traduit par de l'agressivité, de l'incivilité
	Incivilité	Un « méchant » incapable de contenir son agressivité
	Impatience	Les emmerdeurs s'expriment de façon compulsive et irrépressible
Esprit critique	Désobéissance	Autrefois, l'intéressé obéissait d'emblée
	Contestation	L'application mécanique de la règle n'apparaît plus légitime Si vous voulez garder votre job, un mea culpa s'impose Un dirigeant aux prises avec un rebelle de son équipe

Découragement Paresse	Dépression Démotivation	Le portrait du dépressif : incapable de la moindre pensée positive, il pourrit l'ambiance au bureau Il faut fournir les efforts requis Le patron lui reproche de n'avoir pas l'âme d'un battant
Individualisme	Intérêt personnel Gaspillage d'énergie, d'argent Non respect d'autrui Ambition	Pensez-vous qu'il soit raisonnable de dépenser tant d'énergie pour conserver des avantages acquis ? Le respect - sous-entendu des droits des jeunes - est « in », la politesse est « out » Comportement qui met en difficulté l'équipe Limiter les dégâts du tous contre tous Il est impossible de vivre sans code commun S'avouer ambitieux serait reconnaître que l'on joue la carte « perso » au détriment du collectif : immoral à l'heure du manager-coach Celui qui incarne l'ambition suscite plus souvent rancœur qu'admiration L'étiquette carriériste joue pour son compte

Tableau n° 4 – Attitudes rejetées chez les dirigeants

Catégories	Composantes	Exemples (citations ou résumés idées)
Autoritarisme	Harcèlement Instrumentalisation du salarié Agressivité/colère Impatience/impulsivité Tyrannie	Je me demande si je suis la victime d'un harcèlement moral Établir des relations humaines avec vos employés qui ne soient pas instrumentales Le management colérique est voué à l'échec Je suis quelqu'un d'impulsif, la nature m'a fait comme ça Brimades et coups de gueule/Accès d'humeur de mon boss Tyranniser les collaborateurs mènera à la catastrophe Beaucoup de boîtes sont dirigées par de véritables tyrans

Communication défailante	Paradoxe/contradiction	De qui se moque-t-il ? Hier encore il militait pour l'individualisation des rémunérations...
	Absence de communication	Avez-vous réellement évoqué... ?
	Brouillage	Les nouvelles technologies facilitent le brouillage des frontières...
	Communication floue	Cette confusion...
		Une information surabondante, nécessité de la trier
		Besoin d'une communication factuelle et concrète
		Brouillage vie privée/vie publique qui accroît encore la confusion entre les deux mondes

NOTES

1. Coche : voiture transportant des voyageurs d'un point à un autre, comme le coach accompagne le coaché.
2. Elle est la plus grande association de coachs en France et regroupe 700 membres. Sa vocation est bien sûr de promouvoir le métier de coach, mais elle est aussi à l'origine d'un code de déontologie de la profession. Enfin, l'association fournit des agréments pour les membres qui le demandent afin qu'ils puissent bénéficier des deux statuts et labels accrédités par celle-ci.
3. Rencontre du 8 décembre 2003 ISMQ BDX École de management.
4. Roland Brunner, *Le psychanalyste et l'entreprise*, Syros, 1995.
5. Julien Duval, *Critique de la raison journalistique*, Seuil, 2004, p. 189.
6. Source OJD, pour 2004, CBS 4 avril 2005.
7. Laurence Bardin, *L'analyse de contenu*, PUF, 2003, Paris, p. 47.
8. Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Folio Essais, 2004, p. 264.
9. *Ibid.*, pp. 264 et 265.
10. Serge Moscovici, *L'âge des foules*, Fayard, 1981.
11. *L'Entreprise*, extrait de « Le ciel leur est tombé sur la tête et ils ont rebondi... »
12. p. 482 in : *Psychologie sociale*, sous la direction de Serge Moscovici, PUF, 2003.
13. E. Veron, *La sémiologie sociale : fragments d'une théorie de la discursivité*, PUF, Vincennes, 1987.
14. Eugène Enriquez, *L'organisation en analyse*, PUF, 2003, Chapitre 2, p. 62.
15. *Ibid.*, p. 64.
16. E. Veron, *Dictionnaire des idées non reçues*, Connexions n° 27, 1979.
17. Willem Doise, in : *La communication, état des savoirs*, Sciences Humaines, 2002.
18. Quotient émotionnel.
19. Extrait d'*Enjeux-les-Échos*.
20. Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, 2004.
21. Nicole Aubert, *L'individu hypermoderne*, Érés, 2005.
22. Serge Moscovici, « Les décisions en groupe » in *Psychologie sociale*, P.U.F., 2003.
23. J. Maggi, G. Mugny, S. Papastamou, « Les styles de comportement et leur représentation sociale », in : *Psychologie sociale*, sous la direction de S. Moscovici, P.U.F., 2003.
24. N. Aubert, V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, P.U.F., 1991 p. 278.
25. B. Nadoulek, « Pour un management latin, enfin ! » *Challenges* n° 19.
26. B. Nadoulek, in *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991, p. 279.

27. *Ibid.* p. 279.

28. *Ibid.* p. 280.

29. *Ibid.* p. 280.

30. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989, p. 281 in : N.Aubert et V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1998.

31. *Ibid.* p. 135.

32. N.Aubert, V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1998, p. 136.

RÉSUMÉS

La presse magazine économique française fait, aujourd'hui, une place considérable au coaching. À travers l'analyse de contenu de soixante-douze articles ou documents se rapportant, de près ou de loin, au coaching et aux coachs, nous essayons de montrer comment cette presse fait indirectement la promotion de cette pratique. Dans un second temps, nous examinons le message véhiculé par les coachs à travers notre corpus et en particulier, la dimension normative et idéologique de celui-ci. Les parutions que nous avons observées semblent se faire l'écho d'un discours visant à une normalisation des comportements au sein de l'organisation afin d'en assurer la pérennité et le bon fonctionnement.

Nowadays, French economic magazines devote considerable space in their columns to coaching and coaches. Through the content analysis of seventy-two articles or documents which refer to this topic, and extracted from the type of press above mentioned, we have tried to show evidences of how the latter organises the promotion of coaching through its pages. Next, we have examined the message conveyed by coaches through our corpus and more particularly, its prescriptive and ideological dimensions. The articles we worked on seem to reflect a discourse aiming at normalizing, even standardizing behaviours within organizations in order to ensure their effectiveness and durability through time and changes.

AUTEUR

CHRISTINE CHAMBEFORT

Christine Chambeftort est professeur agrégé à l'Institut Universitaire de Technologie d'Angoulême, Université de Poitiers, depuis sept ans. Elle y assure, outre les enseignements d'anglais de spécialité, les échanges culturels et académiques au sein du programme Socrates-Erasmus ; elle a organisé, en mars 2003, un colloque intitulé « Business across cultures » sur la communication interculturelle et son importance dans le monde économique et des affaires. Elle vient de terminer un DEA en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3. Ce travail de recherche consiste en une analyse de contenu d'articles de la presse économique française pendant l'année 2004 et s'intitule : « Rôles et enjeux du coaching dans l'organisation française aujourd'hui ». Mail : cpresso@iutang.univ-poitiers.fr